

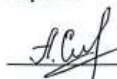
МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ ПОДАТКОВОЇ СПРАВИ, ОБЛІКУ ТА АУДИТУ
КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА (ПРОЄКТ)

на тему: «Управління діяльністю підприємств малого бізнесу»

Здобувача вищої освіти другого (магістерського) рівня
II курсу, групи ПТМ – 23-1
спеціальності 076 Підприємництво та торгівля
освітня програма «Економіка
та управління проектами
в підприємницькій діяльності»



Антоненко Сергій Олександрович

Науковий керівник



Калач Ганна Миколаївна,
к.е.н., доцент

Керівник освітньо-
професійної програми



Слюсарева Людмила
Валеріївна, д.е.н.,
професор

Допущено до захисту за рішенням
кафедри економіки, підприємництва та
бізнес-адміністрування,
протокол від 23.12.2023 № 6

Завідувач кафедри економіки,
підприємництва та бізнес-адміністрування



Слюсарева Л.В., д.е.н., професор

Ірпінь – 2025

Регистрація № 13 23.01.2025 Вашин
(дата) (підпис відповідальної особи)

Результати перевірки _____ 2 Т.М.Камор
(до захисту, на доопрацювання) (дата) (підпис)

Результат захисту 80 4 8 07.02.2025
(оцінка) (дата) (підпис)

Голова ЕК: Вашин Филук Г.М., д.е.н., професор
(підпис)

Заступник голови ЕК Семанюк Лазебник Л.Л., д.е.н., професор
(підпис)

Члени комісії:
Слюсарева Л.В., д.е.н., професор
(підпис)
Калач Г.М., к.е.н., доцент
(підпис)

Секретар комісії Баланюк Г.Й. Баланюк Г.Й., провідний фахівець
(підпис)

БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ ВИПУСКНОЇ РОБОТИ

Об'єкти контролю	Діапазон оцінки в балах	Фактична кількість балів	Примітки	Дата, П.І.П.: керівника, голови комісії, членів комісії, секретаря, (підписи)
ОЦІНЮВАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ КЕРІВНИКОМ ТА РЕЦЕНЗЕНТОМ				
1. Зміст випускної роботи (кількість теоретичного матеріалу, його зв'язок з практичним, вміння представляти матеріал в логічній послідовності, наявність висновків та пропозицій)	від 0 до 25	21		(B)
2. Дотримання вимог щодо оформлення	від 0 до 5	4		(B)
3. Вчасне виконання роботи на всіх етапах у встановлені кафедрою терміни	від 0 до 5	5		(B)
4. Рецензент	від 0 до 5	5		(B)
5. Перезахист (якість та повнота представленого матеріалу, рішення щодо балів залишається за комісією)	від 1 до 10	10		(B)
РАЗОМ БАЛІВ*	від 0 до 50	45		(B)
ОЦІНЮВАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
1. Доповізь	від 0 до 10			Передбачено в. керівника С.П.П.П.
2. Роздатковий матеріал	від 0 до 5			
3. Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	від 0 до 25			
4. Апробація (участь у конференціях)	від 0 до 10			
РАЗОМ БАЛІВ	від 0 до 50			
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	від 0 до 100	80		

ПЕРЕВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗА 100-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ ШКАЛИ ТА ШКАЛИ ЄКТС

Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ЄКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря, (підписи)
80	B	4	02.02.2025	Передбачено в. керівника С.П.П.П. (підписи)
Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою		
90-100	A	5 (відмінно)		
80-89	B	4 (добре)		
70-79	C			
60-69	B			
50-59	E	3 (задовільно)		
35-49	CX	2 (незадовільно)		

МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет податкової справи, обліку та аудиту,
Кафедра економіки, підприємництва
та бізнес-адміністрування
Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля
Освітньо-професійна програма
«Економіка та управління проектами в підприємницькій діяльності»

Затверджую
Завідувач кафедри  Л.В.Слюсарєва

Завдання на кваліфікаційну роботу (проект)
здобувачу вищої освіти

Антоненко Сергію Олександровичу

1. Тема випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи
«Управління діяльністю підприємств малого бізнесу»

Затверджена наказом ректора від 6 грудня 2023 р. № 1640

2. Строк здачі закінченої роботи 23 січня 2025 р.

3. Цільова установка: визначити ключові напрями забезпечення ефективного розвитку підприємства в умовах динамічних змін ринкової економіки.

Мета роботи: дослідження теоретичних засад управління підприємствами малого бізнесу та розробка практичних рекомендацій для ефективного розвитку ТОВ «Кондор Агро Трейд» в умовах сучасного ринку.

Об'єкт дослідження: управління діяльністю ТОВ «Кондор Агро Трейд»

Предмет дослідження: теоретичні та методичні засади управління діяльністю підприємства малого бізнесу та практичні аспекти його ефективного розвитку.

База дослідження: ТОВ «Кондор Агро Трейд»

4. Вихідні дані до роботи складають показники підприємства за 2021-2023 рр., інтернет-ресурси, навчальні посібники, монографії та наукові статті в періодичних економічних виданнях.

5. Перелік графічного матеріалу: 12 таблиць, 10 рисунків.

6. Зміст випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи (перелік питань за кожним розділом): Розділ 1. Теоретичні основи управління діяльністю підприємства малого бізнесу, 1.1. Сутнісна характеристика малого бізнесу, 1.2. Особливості управління малим бізнесом в умовах війни; Розділ 2. Аналітична оцінка ефективності діяльності підприємства малого бізнесу, 2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Кондор Агро Трейд», 2.2. Аналіз фінансового стану підприємства ТОВ «Кондор Агро Трейд» та оцінка ефективності управління; Розділ 3. Напрями удосконалення управління діяльністю підприємства малого бізнесу ТОВ «Кондор Агро Трейд».

7. Календарний план виконання роботи

№ п/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи	Строк виконання етапів р	
		За планом	Факт
1.	Вибір теми дипломної роботи, затвердження плану виконання роботи	06.12.2023р.	06.12.2023р.
2.	Опрацювання літературних джерел за напрямком дослідження	07.03.2024 р.	07.03.2024р.
3.	Підготовка теоретичного розділу та подання її керівнику	01.04.2024 р.	01.04.2024р.
4.	Апробація результатів дослідження теоретичного опрацювання матеріалу (підготовка статті та/або тез доповіді на науковій конференції)	31.05.2024 р.	31.05.2024р.
5.	Підготовка аналітичного розділу роботи та подання її керівнику	09.09.2024 р.	09.09.2024р.
6.	Підготовка III розділу дипломної роботи та подання її керівнику	29.11.2024 р.	29.11.2024р.
7.	Підготовка 100% дипломної роботи та подання її керівнику	20.12.2024 р.	20.12.2024р.
8.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	26.12.2024 р.	26.12.2024р.
9.	Попередній захист дипломної роботи	23.12.2024 р.	23.12.2024р.
10.	Отримання відгуку керівника дипломної роботи	15.01.2025 р.	15.01.2025р.
11.	Рецензування дипломної роботи	17.01.2025 р.	17.01.2025р.
12.	Представлення роботи для перевірки на плагіат	03.01.2025 р.	03.01.2025р.
13.	Захист дипломної роботи	06-07.02.2025 р.	06-07.02.2025р.

Дата видачі завдання 06 грудня 2023 р.

Керівник випускної
кваліфікаційної (дипломної) роботи  Калач Ганна Миколаївна
к.е.н., доцент

Керівник освітньо-
професійної програми  Слюсарєва Людмила
Валеріївна,
д.е.н., професор

Завдання до виконання отримав
здобувач вищої освіти  Антоненко Сергій
Олександрович

Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

ПРОТОКОЛ
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 14:10:30 07.02.2025

Назва файлу з підписом: ПРОТОКОЛ ЕК 07.02.25 ПТМ (2).docx.asice
Розмір файлу з підписом: 24.1 КБ

Перевірені файли:
Назва файлу без підпису: ПРОТОКОЛ ЕК 07.02.25 ПТМ (2).docx
Розмір файлу без підпису: 20.6 КБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: ЛАЗЕБНИК ЛАРИСА ЛЕОНІДІВНА
П.І.Б.: ЛАЗЕБНИК ЛАРИСА ЛЕОНІДІВНА
Країна: Україна
РНОКПП: 2488704847
Організація (установа): ФІЗИЧНА ОСОБА
Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 14:10:29 07.02.2025
Сертифікат виданий: КНЕДП АЦСК АТ КБ "ПРИВАТБАНК"
Серійний номер: 5E984D526F82F38F04000000EE561A019A026C05
Алгоритм підпису: ДСТУ 4145
Тип підпису: Удосконалений
Тип контейнера: Підпис та дані в архіві (розширений) (ASiC-E)
Формат підпису: З повними даними для перевірки (XAdES-B-LT)
Сертифікат: Кваліфікований

Версія від: 2025.02.05 13:00

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА МАЛОГО БІЗНЕСУ.....	8
1.1. Сутнісна характеристика малого бізнесу.....	8
1.2. Особливості управління малим бізнесом в умовах війни.....	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА МАЛОГО БІЗНЕСУ.....	19
2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Кондор Агро Трейд».....	19
2.2. Аналіз фінансового стану підприємства ТОВ «Кондор Агро Трейд» та оцінка ефективності управління.....	29
РОЗДІЛ 3. НАПЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА МАЛОГО БІЗНЕСУ ТОВ «КОНДОР АГРО ТРЕЙД».....	36
ВИСНОВКИ.....	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	51

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасному економічному ландшафті малий бізнес відіграє ключову роль як двигун економічного зростання, так і стимул інноваційного розвитку. Однак представники малого бізнесу часто стикаються з викликами, пов'язаними з мінливістю ринкових умов. Обмежені ресурси та низька ефективність управлінських процесів є значними перешкодами для їхнього процвітання. Тому впровадження інноваційних управлінських практик є одним із найважливіших завдань для суб'єктів малого бізнесу, що дозволить їм забезпечити конкурентну перевагу та стійкість на сучасному ринку.

Гнучкість, динамізм та мобільність, які притаманні сектору малого бізнесу, роблять його важливим елементом для створення сприятливих умов економічного зростання. У зв'язку з негативними тенденціями щодо стану суб'єктів малого бізнесу в сучасній вітчизняній економіці, питання ефективного розвитку цього сектору стає надзвичайно актуальним для забезпечення стійкого зростання економіки країни.

Стан та ступінь розробки даної проблеми в спеціальній літературі. Питання управління діяльністю підприємств малого бізнесу, постійно перебуває в центрі уваги багатьох науковців. Варто відзначити таких вчених як: Друкер П., Санто Б., Варналій З., Алькема В., Кінарьов В., Бабій І., Баксалова О., Остапчук О., Васюта В., Чорновол Н., Горбунова М., Дикань В., Фролова Н. та ін. Незважаючи на значні наукові досягнення в галузі дослідження потенціалу малого бізнесу, залишається потреба в подальшому його вивченні як стратегічного фактора економічного зростання країни. Саме ця актуальна проблема і послужила підставою для написання даної кваліфікаційної роботи.

Мета випускної кваліфікаційної роботи – дослідження теоретичних засад управління підприємствами малого бізнесу та розробка практичних рекомендацій для ефективного розвитку ТОВ «Кондор Агро Трейд» в умовах сучасного ринку.

Завдання:

- розкрити економічну сутність та характерні риси малого бізнесу;
- охарактеризувати особливості управління малим бізнесом в умовах війни;
- розглянути загальну характеристику підприємства ТОВ «Кондор Агро Трейд»;
- проаналізувати фінансовий стан підприємства та провести оцінку ефективності управління ТОВ «Кондор Агро Трейд»;
- обґрунтувати напрями удосконалення управління діяльністю підприємства малого бізнесу ТОВ «Кондор Агро Трейд».

Об’єкт дослідження – управління діяльністю ТОВ «Кондор Агро Трейд».

Базою дослідження є підприємство ТОВ «Кондор Агро Трейд».

Предметом дослідження є теоретичні та методичні засади управління діяльністю підприємства малого бізнесу та практичні аспекти його ефективного розвитку.

Методи дослідження. У процесі дослідження питань управління діяльністю підприємств малого бізнесу було застосовано комплексний підхід, що включає системний аналіз, синтез, групування та порівняння даних. Для глибинного вивчення та узагальнення інформації використано абстрактно-логічні методи, а також табличний та графічний аналіз. Крім того, в дослідженні застосовані статистичні методи для обробки та інтерпретації кількісних даних.

Інформаційна база випускної кваліфікаційної роботи була сформована на основі аналізу сучасних наукових досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних авторів, публікацій у спеціалізованих наукових виданнях, фінансової та статистичної інформації ТОВ «Кондор Агро Трейд», нормативно-правових актів, що регламентують діяльність малих підприємств, та різноманітних джерел мережі Інтернет.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА МАЛОГО БІЗНЕСУ

1.1. Сутнісна характеристика малого бізнесу

У наукових працях з економіки питання визначення категорії «малий бізнес» залишається предметом дискусій та не має єдиної думки. Спостерігається певна неоднозначність і відсутність узгодженості серед дослідників. Деякі вчені досі не можуть чітко розмежовувати категорії «малий бізнес» і «підприємництво», вважаючи їх тотожними. Інші, навпаки, підкреслюють їхню принципову відмінність.

У сучасній західноєвропейській літературі переважає термін «small business», який можна перекласти як «малий бізнес». В Японії та європейських країнах переважає використання терміна "малі та середні підприємства". У Франції для позначення цього поняття використовується аббревіатура "PME" (petites et moyennes entreprises), тоді як у Німеччині відсутнє розмежування між малими та середніми підприємствами, які об'єднуються під єдиним терміном "mittelstand" (середній клас).

В українському законодавстві категорія «малий бізнес» не визначена. Наприклад, Господарський кодекс України (стаття 42) застосовує термін «підприємництво», визначаючи його як самостійну, ініціативну, систематичну господарську діяльність, яку здійснюють суб'єкти господарювання з метою досягнення економічних і соціальних результатів й одержання прибутку [12].

Л. Васильєва наголошує, що малий бізнес не є просто статистично виокремлюваною частиною національної економіки. Він характеризується принципово новими якісними ознаками: поєднання функції власника та підприємця в одній особі, орієнтація на інновації та спрощені системи комунікації та інформаційного обміну [6].

Г. Козаченко визначає малий бізнес як легальну діяльність, орієнтовану на отримання прибутку, яку здійснюють як малі підприємства, так і фізичні особи [20]. За визначенням відомого українського теоретика З. Варналія, поняття «малий бізнес» та «мале підприємництво» відрізняються лише якісними характеристиками, наділяючи мале підприємництво вищим рівнем ризиків та інноваційності [4].

Провівши моніторинг різних наукових позицій, вважаємо, що категорія «малий бізнес» охоплює ширший спектр ознак порівняно з категорією «мале підприємництво». Хоча ці поняття тісно пов'язані, вони не є тотожними і мають відмінності за змістом.

Проаналізувавши існуючі визначення поняття «малий бізнес», пропонується розглядати його як специфічну інституційну форму здійснення підприємницької діяльності. Ця форма базується на бізнес-ідеї, розробленої підприємцем, та функціонує в рамках державних нормативів, що визначають обсяг виробництва, кількість працівників та інші параметри.

У світовій практиці існують різноманітні теоретичні підходи до визначення «малого бізнесу», які використовують різні критерії класифікації. Ці критерії залежать від особливостей галузі, регіону тощо. Виділяють три основні підходи: кількісний, якісний та комбінований.

Кількісний підхід до визначення розміру підприємств базується переважно на використанні наступних показників: обсяг випуску продукції, обсяги реалізації продукції, середньоспискова чисельність працівників та балансова вартість активів. Хоча існують випадки застосування лише одного з цих критеріїв, кількісні показники є найпоширенішими завдяки своїй конкретності та здатності чітко диференціювати малі та середні підприємства. Проте, їхньою основною проблемою є абсолютний характер, відсутність теоретичного обґрунтування та, як наслідок, ускладнення проведення порівняльного аналізу.

На даний момент відсутнє універсальне визначення поняття «малий бізнес», яке б повністю охоплювало його сутність. Кожна країна застосовує власний підхід до цього питання, що зумовлено історичними особливостями,

рівнем економічного розвитку, структурою галузей економіки та іншими національними чинниками. Для того, щоб забезпечити підтримку та відповідне регулювання підприємств, які потребують її найбільше, більшість держав використовуює декілька критеріїв для класифікації їх як малих [11].

Мале підприємництво відіграє ключову роль у розвитку країн з ринковою економікою. Його значущість полягає в чисельності, динамічності та гнучкості, що роблять його найбільш адаптивною формою ділової активності.

Важливість малого бізнесу підтверджується комплексними показниками, які відображають стан цього сектора в економічно розвинутих країнах. Ці дані наочно демонструють фундаментальну роль малого підприємництва у соціально-економічному та політичному житті держави. Довгострокова позитивна динаміка розвитку малого бізнесу в провідних економіках світу є свідченням його внеску в підвищення рівня зайнятості, навіть за умов зростання автоматизації виробництва.

Світова практика визначає кілька критеріїв класифікації суб'єктів господарювання як малого бізнесу. Найбільш поширеними з них є: кількість працівників, розмір статутного капіталу, фінансові показники (чистий прибуток, обсяг доходів, оборотність активів), вид діяльності та її соціальна та екологічна значущість для держави та суспільства. Вчений О.В. Черняєв вважає, що саме цілі діяльності суб'єкта повинні бути першочерговими критеріями віднесення його до малого бізнесу. При цьому система цілей кожного такого суб'єкта має відповідати інтересам регіону, територіальної громади, держави та суспільства в цілому.

Відповідно до чинного українського законодавства, основними критеріями віднесення суб'єктів до малого підприємництва є два показники: середня кількість працівників за рік (до 50 осіб) та річний обсяг доходів (не більше еквівалента 10 млн. євро за середньорічним курсом НБУ).

Основні цілі діяльності малого бізнесу представлено на рис. 1.1.

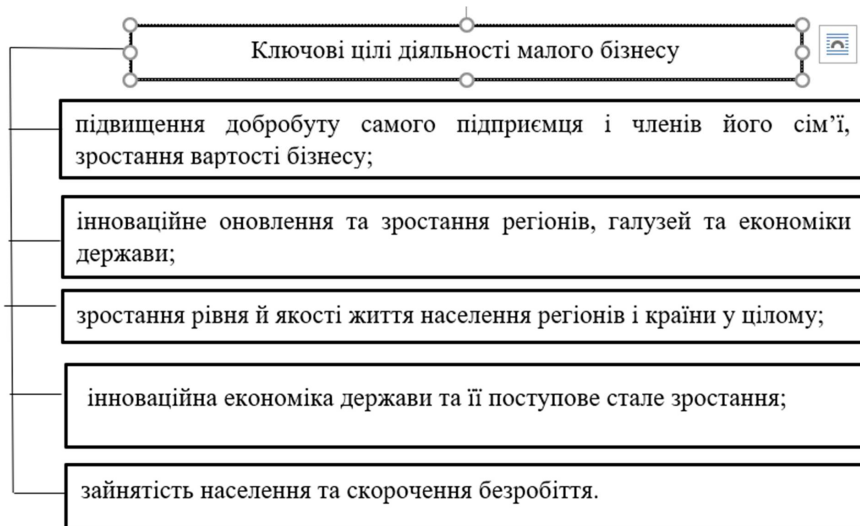


Рис. 1.1. Ключові цілі діяльності малого бізнесу

Джерело: за даними [7]

Досягнення відображених на рис. 1.1. цілей потребує докладання значних зусиль не лише з боку самих суб'єктів малого бізнесу, а й з боку органів державної влади. Насамперед йдеться про належне нормативно-правове забезпечення, розбудову інституцій та інфраструктури, формування позитивного спрямування на інноваційний розвиток малого бізнесу тощо.

Малий бізнес характеризується значними соціально-психологічними перевагами, які ґрунтуються на особливій мотивації працівників та системі стимулювання. Він функціонує як важлива соціальна безпекова мережа, надаючи можливості для працевлаштування тим, хто опинився безробітним, або не має змоги реалізувати свій потенціал у великих компаніях, дозволяючи їм розвинути підприємницькі та управлінські навички.

Враховуючи це, багато дослідників виокремлюють специфічні характеристики функціонування малого бізнесу в умовах сучасного ринку, які детально представлені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Характерні риси малого бізнесу

№ п/п	Назва	Характеристика
1.	Господарчі	1. Відносно невеликі ресурсні ринки;
		2. Обмежені ринки збуту;
		3. Невелике число зайнятих;
		4. Тісний зв'язок з конкретним великим підприємством.
2.	Фінансово-організаційні	1. Власні кошти власника як фізичної особи;
		2. Функціонування як окремої господарської одиниці;
		3. Державні кошти як програмно-цільові форми сприяння розвитку малого підприємництва.
3.	Операційні	1. Гнучкість;
		2. Мобільність;
		3. Інноваційність.
4.	Управлінські	1. Власник-менеджер в одній особі;
		2. Ключова роль власника в управлінні підприємством;
		3. Висока концентрація управлінських повноважень

Джерело: побудовано автором за даними [1]

В економічній літературі наявні класифікації малого бізнесу за декількома критеріями (табл. 1.2) та виокремлення різноманітних видів таких суб'єктів.

Таблиця 1.2

Види малого бізнесу за класифікаційними ознаками

№ п/п	Ознака класифікації	Перелік видів суб'єктів малого бізнесу
1.	За видовою розгалуженістю	1. Моновидові (здійснюють один вид діяльності); 2. Мультивидові (одночасно здійснюють декілька видів діяльності).
2.	За правовим статусом	1. СМП – фізична особа; 2. СМП – юридична особа.
3.	За формою власності	Засновані на приватній, комунальній, державній, колективній власності
4.	За видами економічної діяльності	Суб'єкти малого бізнесу сфери промисловості, сільського та рибного господарства, лісового господарства, торгівлі (оптової, роздрібної), будівництва, обслуговування.
5.	За організаційно-правовою формою	Приватні індивідуальні підприємства, фермерські господарства, господарські товариства, комунальні підприємства, сімейні підприємства, кооперативи.
6.	За фактичною наявністю підприємницької діяльності	1. Діючі суб'єкти малого бізнесу; 2. Суб'єкти малого бізнесу, які перебувають в процесі закриття; 3. Формально діючі суб'єкти малого бізнесу.

Основні переваги малого бізнесу, в порівнянні із середнім та великим бізнесом, що виокремлюють науковці, розкрито у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Головні переваги малого бізнесу

№ п/п	Назва переваги	Коротка характеристика
1.	Вдале розташування до клієнта	Представники малого бізнесу постійно підтримують тісний зв'язок із своїми клієнтами. Такий безпосередній контакт дає змогу оперативно реагувати на потреби споживачів та демонструвати гнучкість у бізнес-процесах. Внаслідок цього, підприємства малого бізнесу мають переваги в задоволенні потреб клієнтів, що сприяє їхньому вибору.
2.	Швидка адаптація	Представники малого бізнесу стикаються з постійними викликами в процесі своєї діяльності. Вони опиняються у вразливому становищі через високу конкуренцію з боку середніх та великих підприємств, що загрожує їхньому існуванню на ринку. Крім того, малі бізнеси значно залежать від постачальників та споживачів, що вимагає від них постійного пошуку нових методів оптимізації витрат.
3.	Можливість зниження накладних витрат	Малі підприємства, завдяки відсутності складної внутрішньої бюрократії та потреби в розширенні адміністративного апарату, здатні утримувати витрати на управлінський персонал і прийняття рішень на порівняно низькому рівні.
4.	Використання «мікроніш»	Збільшення насиченості ринків збуту зумовлює зростаючий попит на виявлення нових товарних ніш. Великі підприємства, орієнтовані на розширення масштабів діяльності, в той же час малі підприємства зосереджуються на пошуку вузькоспеціалізованих сегментів ринку. Працюючи спочатку з мінімальним прибутком, вони часто досягають розширення своєї ніші, що може врешті-решт перетворитися на значне джерело доходів.
5.	Інноваційний потенціал	Суб'єкти малого бізнесу постійно повинні адаптуватися до змін у середовищі бізнесу, технологіях виробництва, у запитах покупців, бути готовими до ризику та інноваційних рішень та ідей.
6.	Мобільність та гнучкість	Для забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів малого бізнесу на ринку, де домінують середні та великі підприємства, доцільно сприяти утворенню різноманітних асоціацій та об'єднань як тимчасового, так і постійного характеру.

Джерело: побудовано автором за даними [1]

Окрім переваг, наведених у таблиці 1.3, суб'єкти малого бізнесу також характеризуються певними вразливостями. Перш за все, це обмежений власний стартовий капітал та обмежений доступ до банківського фінансування на початкових етапах діяльності. До інших чинників слід віднести дефіцит

кваліфікованих працівників, недостатній досвід підприємця-новачка, високий рівень ризику банкрутства тощо. Значення діяльності суб'єктів малого бізнесу для ефективного розвитку економіки країни буде розглянуто детальніше у наступному розділі роботи.

1.2. Особливості управління малим бізнесом в умовах війни

Мале підприємництво відіграє вирішальну роль у функціонуванні національної економіки, особливо в умовах ринкової системи. Воно є одним із головних джерел розширення та оновлення пропозиції товарів і послуг на внутрішньому ринку, що сприяє зростанню ВВП та розвитку конкуренції, зокрема у сфері інновацій. Крім того, малий бізнес значною мірою доповнює державний бюджет та сприяє удосконаленню ринкової структури, її диверсифікації та стабілізації. Здатність підприємств малого бізнесу оперативно реагувати на потреби цільових ринків та адаптуватися до змінних умов є їхньою важливою перевагою [12].

На регіональному рівні, діяльність малого підприємництва сприяє раціональному використанню ресурсів, розвитку людського капіталу та накопиченню науково-технічного потенціалу. Досвід країн ЄС підтверджує, що малий бізнес є більш стабільним фактором порівняно з великою промисловістю. Він також демонструє гнучкість і здатність ефективно провести ринкову та соціальну реструктуризацію держави, мінімізуючи негативні наслідки таких перетворень та забезпечуючи подальший розвиток ключових галузей національної економіки.

Малі підприємства характеризуються підвищеною чутливістю до змін макроекономічної ситуації, що робить їх найбільш вразливими до негативного впливу кризових явищ та структурних перетворень [3]. Такі обставини часто створюють суттєві труднощі, що ускладнюють їхній розвиток і успіх. Адаптивне управління спрямоване на стабільність економічної безпеки малих підприємств.

Сучасний період, особливо з огляду на триваючу військову агресію проти України, суттєво відмінний від попередніх епох і має значний вплив на економічну ситуацію в державі загалом, а також безпосередньо на забезпечення безпеки розвитку малого та середнього підприємництва. Непередбачуваність ситуації ускладнює прогнозування проблем, з якими стикаються підприємства. Війна радикально змінила різні аспекти їхньої діяльності: фінансовий, виробничий, логістичний, комунікаційний, інформаційний, інноваційний та іміджевий [16].

Наразі підприємства продовжують відчувати руйнівні наслідки війни і стикаються з новими викликами. Проте деяким малим підприємствам вдалося адаптуватися до цих надзвичайно складних обставин.



Рис. 1.1. Потреби в адаптації до воєнного стану малим бізнесом

Спочатку підприємства, які знаходяться в зонах активних бойових дій, зазнали великих втрат, збитків через руйнування інфраструктури, перебої у

постачаннях та падіння попиту. Це призвело до призупинення або обмеження їхньої господарської діяльності. Однак українські підприємці продемонстрували високий рівень стійкості та адаптивності, здійснивши трансформацію своїх бізнес-моделей відповідно до нових умов. Такий перехід від комерційної діяльності до виробництва товарів критичного значення сприяє задоволенню потреб цивільного населення та ЗСУ, особливо в умовах зовнішнього тиску та атак на логістичні ланцюги [11].

Це відіграє роль для забезпечення національної безпеки країни (див. таблиця 1.4).

Таблиця 1.4.

Основні ознаки впливу військового стану на формування адаптивної стратегії малого бізнесу України

Ознака	Сутнісна характеристика
Гнучкість та швидка реакція	В умовах воєнних дій для сталого функціонування підприємств критично важливою є здатність до оперативної адаптації до змінних обставин. Малі та середні підприємства, що характеризуються високим рівнем гнучкості, мають можливість ефективно реагувати на виклики, перенаправляючи виробничі потужності, модифікуючи номенклатуру товарів чи послуг, та, за необхідності, <u>релокуючи</u> свою діяльність у безпечніші регіони.
Фокус на локальні потреби та самодостатність	У період воєнних дій, що супроводжуються обмеженнями чи припиненням імпорту товарів, дрібні підприємства, як правило, адаптують свою діяльність до задоволення місцевих потреб.
Зміцнення спільноти та співпраця	Малі підприємства мають можливість скористатися перевагами співпраці та партнерств, що дозволить їм підвищити власну стійкість, оптимізувати використання ресурсного потенціалу і забезпечити результативний інформаційний обмін.
Інвестиції в інновації та технології	Війна, як правило, прискорює науково-технічний прогрес, оскільки породжує гостру необхідність у новітніх розробках для подолання специфічних проблем. Малі підприємства мають можливість інвестувати в створення інноваційних товарів і послуг, наприклад, безпілотних літальних апаратів, систем кібербезпеки, технологій енергонезалежності.

Джерело: за даними [5;8]

Додано примітку [q1]:

Еволюція системи безпеки малих підприємств в Україні сприяла інноваційному розвитку та адаптації до сучасних технологій, які є ключовими

для ведення сучасної війни та забезпечення довгострокової національної безпеки. З цією метою підприємства спрямували інвестиції на фундаментальні дослідження та впровадження новітніх технологій, таких як БПЛА та системи кібербезпеки, для задоволення новітніх вимог. Цей технологічний стрибок не лише підтримує безпосередньо військову кампанію, а й формує основу для забезпечення безпеки і оборонних можливостей країни.

В умовах військового стану малі підприємства, адаптуючись до нових ролей, забезпечують не лише власну життєдіяльність, а й суттєво розширюють інфраструктуру національної безпеки. Це підтверджує ключову роль приватного сектора у сфері національної оборони в період воєнних дій (див. табл. 1.5).

Таблиця 1.5.

Вплив діяльності малих підприємств України на національну безпеку

№	Вплив	Характеристика
1	Економічна стабільність	Малі підприємства створюють робочі місця та сприяють економічному зростанню. Це допомагає підвищити рівень життя громадян і зменшити соціальну напруженість, яка може бути потенційним джерелом внутрішньої нестабільності.
2	Децентралізація економіки	Малі підприємства часто розташовані за межами великих метрополій, що сприяє економічній децентралізації. Це зменшує вразливість національної економіки до локальних криз, наприклад, у випадку атак чи природних катастроф, оскільки економічна активність розподілена більш рівномірно по всій території країни.
3	Підтримка обороноздатності	Малі підприємства можуть сприяти розвитку оборонної промисловості, виробляючи компоненти, обладнання чи навіть інноваційні технології для військових потреб. Це підвищує здатність країни швидко реагувати на військові загрози та зменшує залежність від іноземних постачальників.
4	Інноваційний потенціал	Малі підприємства є джерелом інновацій, що може бути застосовано у сферах, критично важливих для національної безпеки, таких як кібербезпека, високотехнологічне виробництво, та інші. Інновації можуть забезпечити стратегічну перевагу та зміцнити національну оборону.

Джерело: за даними [1;8]

Війна зумовила невизначеність майбутнього та нестабільність, що стримувало інвестиції та створило дефіцит ресурсів. Це значно ускладнило діловий клімат для малих підприємств. Економічні наслідки цієї ситуації були суттєвими і негативно вплинули на внутрішній ринок та споживчі витрати.

Багато малих підприємств, які традиційно мають низький прибуток і значно залежать від місцевого попиту, стикнулися з труднощами в підтримці своєї діяльності через зростання витрат та зниження купівельної спроможності населення.

Крім того, переадресація державних ресурсів та уваги на оборонні потреби та негайну гуманітарну допомогу призвела до зменшення підтримки бізнесу, зокрема, меншої кількості стимулів та заходів підтримки для малих підприємств, які опинилися в складних умовах. В результаті, поєднання цих факторів спричинило відчутне скорочення кількості функціонуючих малих підприємств в Україні за останній рік, що негативно позначилося на забезпеченні національної безпеки.

Підсумовуючи сказане, необхідно зазначити важливість адаптивного управління для малого бізнесу. Воно передбачає постійний аналіз і перегляд бізнес-процесів, маркетингової стратегії та асортименту товарів чи послуг з урахуванням відгуків клієнтів та конкурентного середовища. На думку науковців, ключову роль в забезпеченні цієї адаптивності відіграють сучасні технології безпеки. Завдяки ним підприємства отримують доступ до даних про поведінку споживачів, динаміку продажів та фінансові показники в режимі реального часу. Виробивши культуру гнучкості та стійкості, малий бізнес зможе ефективніше реагувати на непередбачуваність ринкових умов, вчасно коригувати свою бізнес-модель і сприяти стабільному зростанню та інноваціям. Такий підхід дозволяє не лише подолати поточні виклики, але й забезпечити довгостроковий безпечний розвиток.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА МАЛОГО БІЗНЕСУ

2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Кондор Агро Трейд»

ТОВ «Кондор Агро Трейд» засноване в м. Львів 28 лютого 1999 року.

Основними напрямками діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «Кондор Агро Трейд» є сільськогосподарське виробництво, зокрема[17]:

- вирощування бобових культур та насіння олійних культур, зернових, зернобобових культур,

- соняшника, буряка, пшениці, кукурудзи, силосу;

- заготівля сіна, виробництво фермерського молока.

Крім того, ТОВ «Кондор Агро Трейд» займається розведенням великої рогатої худоби молочних порід.

Метою діяльності підприємства є:

- виробництво та реалізація якісної сільськогосподарської продукції;

- надання інших господарських послуг з метою задоволення потреб споживачів;

- максимізація прибутку шляхом оптимізації надання послуг населенню та іншим суб'єктам підприємницької діяльності;

- ефективне використання виробничого та ресурсного потенціалу.

ТОВ «Кондор Агро Трейд», що діє вже понад чверть століття, є сучасним сільськогосподарським підприємством, яке внесло значний вклад у розвиток аграрного сектора Львівської області [26].

На даному етапі свого розвитку підприємство перебуває в стадії зрілості, яка характеризується формалізованими процесами прийняття рішень, стабільним обсягом реалізації продукції та незмінною структурою.

Для визначення цілей та завдань СФГ «Віталія» застосовується методика побудови дерева цілей. За допомогою цього інструменту здійснюється упорядкована ієрархізація цілей шляхом послідовної декомпозиції головної мети та завдань. (Додаток А).

Предмет діяльності ТОВ «Кондор Агро Трейд» зображено на рис. 2.1.

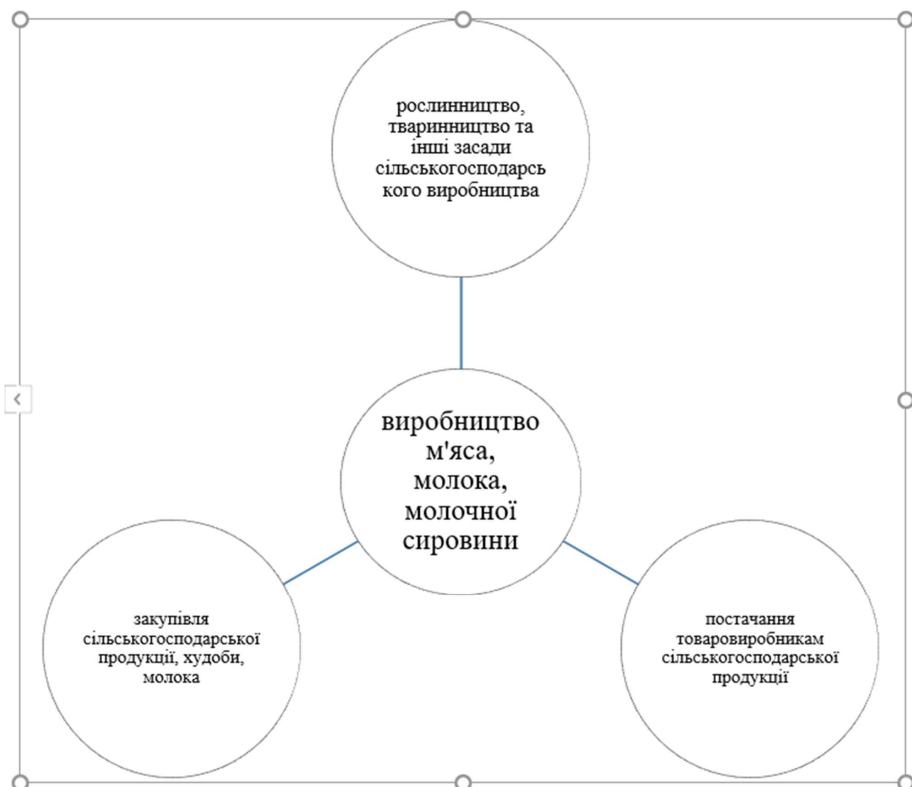


Рис. 2.1. Предмет діяльності підприємства ТОВ «Кондор Агро Трейд»

Джерело: побудовано автором

Для оцінки та аналізу внутрішнього середовища підприємства необхідно визначити ключові фактори успіху (Додаток Б).

Ключові фактори успіху (КФУ) являють собою загальні для всіх підприємств певної галузі чинники, використання яких дає компанії можливість покращити свою конкурентоспроможність на ринку [14].

ТОВ «Кондор Агро Трейд» здійснює господарську діяльність, використовуючи активи, вартість яких за період з 2021 по 2023 рік представлена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Вартість активів ТОВ «Кондор Агро Трейд» у 2021-2023 рр., тис. грн. на кінець року

Показники	2021	2022	2023	Відхилення 2023/2021		Відхилення 2023/2022	
				абсол. +, -	відн., %	абсол. +, -	відн., %
Необоротні активи	2946,7	2560,6	2490,1	-456,6	-15,5	-70,5	-2,75
Оборотні активи	17111,7	15274,2	23798,5	6686,8	39,07	8523,8	55,81
Всього активів	19958,4	17834,8	26288,6	6330,2	31,72	8453,8	47,40

Джерело: складено та розраховано за даними підприємства [30;31]

Загальна вартість активів підприємства у 2023 р., порівняно з 2021 р., зросла більше 30 %, в 2023 р. в порівнянні з 2022 р. на 47%. Необоротні активи в 2023 році зменшились на 15,5% в порівнянні з 2021 роком, та на 2,75% зменшились в порівнянні з 2022 р. Такі зміни обумовлені зростанням вартості оборотних активів на 55,81 %. Щодо структури активів підприємства, то основну їх частку у 2023 р. складають оборотні активи, яка становить 89,74 %.

Зміна вартості основних засобів та їхньої структури вплинула на рівень показників, які характеризують ступінь технічного оснащення підприємства та ефективність його використання. Підтвердженням цього є результати розрахунків зазначених показників, представлені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Показники технічного оснащення праці та ефективності використання основних засобів підприємства у 2021-2023 рр.

Показники	2021	2022	2023	Відхилення (+, -) 2023 до	
				2021	2022
Фондоозброєність	140,3	212	210,4	70,1	-1,6
Фондовіддача	2,26	1,26	1,83	-0,43	0,57
Фондомісткість	0,44	0,79	0,55	0,11	-0,24

Джерело: розраховано автором за даними підприємства [30;31]

Незважаючи на суттєве підвищення рівня фондоозброєності працівників Товариства з обмеженою відповідальністю «Кондор Агро Трейд» з 140,3 тис. грн. на одного працівника у 2021 році до 210,4 тис. грн. на одного працівника у 2023 році (збільшення на 70,1 тис. грн. на одного працівника), відзначається зниження ефективності використання основних засобів.

Це підтверджується зменшенням показника фондовіддачі на 0,43 грн. у 2023 році порівняно з 2021 роком, а також зростанням фондомісткості на 0,11 грн. на одну гривню відповідно (див. рис. 2.2.).

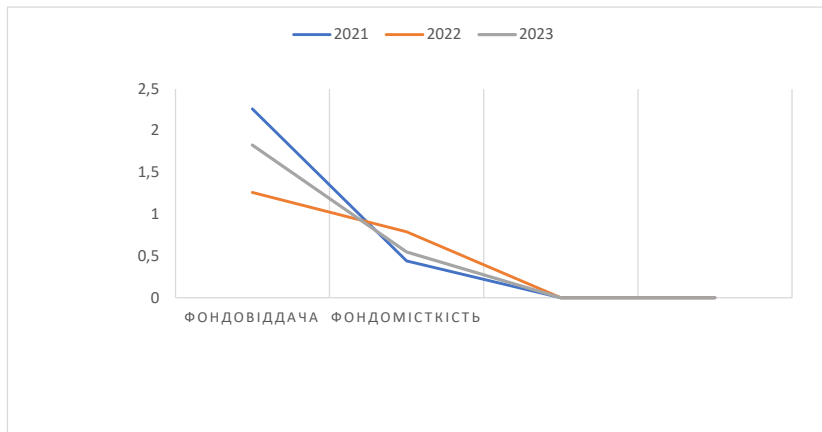


Рис. 2.2. Динаміка ефективності фондовіддачі та фондомісткості ТОВ «Кондор Агро Трейд»

Джерело: побудовано автором

Комплексний аналіз діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «Кондор Агро Трейд» виявив незадовільний стан її функціонування та підкреслює необхідність модернізації виробничих процесів на підприємстві. Обертаючись до структури активів ТОВ «Кондор Агро Трейд», слід зазначити, що значну частину становлять оборотні активи. Детальний розподіл вартості окремих компонентів та загальна структура цих активів представлені на рис. 2.3.

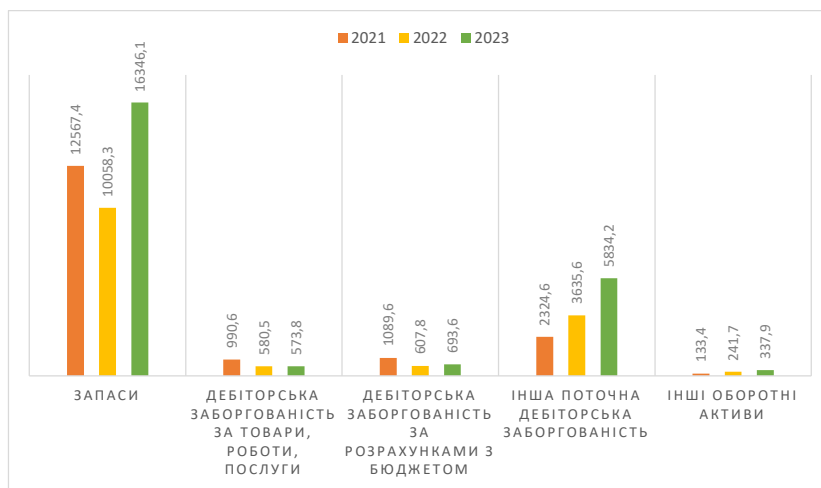


Рис. 2.3. Вартість та структура оборотних активів підприємства ТОВ «Кондор Агро Трейд» у 2021-2023 рр.

Джерело: розраховано автором за даними підприємства [30;31]

Дані, представлені на рис. 2.3, свідчать про тенденцію до зменшення загальної вартості оборотних активів Товариства з обмеженою відповідальністю "Кондор Агро Трейд" у період з 2021 по 2023 рік на 6 %. Це явище, перш за все, зумовлене скороченням обсягу дебіторської заборгованості та грошових коштів. Станом на кінець 2023 року значну частку в структурі оборотних активів підприємства (73,27%) складали запаси.

Зменшення дебіторської заборгованості за розрахунками з бюджетом на 396 000 гривень у 2023 році порівняно з 2022 роком частково пояснюється

позитивним впливом на рівень ліквідності активів підприємства. Незважаючи на те, що Товариство має достатній обсяг оборотних активів у структурі загальної вартості майна, необхідно врахувати погіршення ситуації наприкінці 2022 року в порівнянні з 2021 роком.

У разі продовження такої тенденції зростає ймовірність ризиків щодо несвочасного виконання підприємством своїх фінансових зобов'язань у майбутньому. На даний момент можна зробити висновок про недостатню ефективність управління оборотними активами Товариства "Кондор Агро Трейд", оскільки частка грошових коштів в його активах є досить низькою.

Для забезпечення належного виконання працівниками своїх обов'язків та підвищення ефективності їхньої діяльності, раціонального використання робочого часу, зміцнення трудової дисципліни, відносини між власниками та працівниками Товариства з обмеженою відповідальністю "Кондор Агро Трейд" регламентуються Правилами внутрішнього трудового розпорядку, які узгоджені у колективному договорі. На підприємстві встановлено п'ятиденний робочий тиждень з вихідними днями у суботу та неділю. Тривалість робочого тижня становить 40 годин.

Далі буде проведено аналіз динаміки чисельності працівників Товариства з обмеженою відповідальністю "Кондор Агро Трейд" на основі даних, представлених у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка чисельності персоналу ТОВ «Кондор Агро Трейд»

Показники	2021	2022	2023
Чисельність персоналу, осіб.	35	35	31
Зміна чисельності персоналу в цілому з урахуванням їх прийому та вибуття, осіб	0	0	-4
Коефіцієнт плинності кадрів	0	0	0,16

Джерело: розраховано автором за даними підприємства [30;31]

На підставі даних таблиці 2.3., а також аналізу динаміки чисельності працівників ТОВ «Кондор Агро Трейд», можна констатувати тенденцію до

зменшення кадрового потенціалу підприємства. За період з 2021 по 2023 рік загальна кількість співробітників скоротилася на чотири особи, що становить 16% від вихідної чисельності, у зв'язку з мобілізацією до Збройних Сил України.

Коефіцієнт плинності персоналу у 2023 році склав 0,16. Оцінка ефективності діяльності працівників підприємства здійснюється за такими показниками, як продуктивність праці та рентабельність роботи персоналу.

Для розрахунку продуктивності праці застосуємо формулу:

$$ПП = \frac{ВП}{Ч_{сс}} \quad (2.1.)$$

де, $ПП$ – продуктивність праці, грн./чол.;

$ВП$ – випущена продукція (надані послуги), грн.;

$Ч_{сс}$ – середньоспискова чисельність робітників, чол.

Результати розрахунків показників середньорічного та середньоденного виробітку працівників та рентабельності персоналу ТОВ «Кондор Агро Трейд» відображено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Ефективність діяльності персоналу ТОВ «Кондор Агро Трейд»

Показники	2021	2022	2023	Відхилення 2023/2021	
				+/-	%
Випуск продукції, тис. грн.	5677	4788	4993	-684	-12,05
Середньорічна чисельність працівників, осіб	35	35	31	-4	-13,79
Середньорічний виробіток на одного працівника, грн./особу	162,2	136,8	161,06	-1,14	-0,70

Джерело: розраховано автором за [30;31]

Результати розрахунків табл. 2.4. свідчать, що у 2021-2023 рр. спостерігалася тенденція до зниження як стосовно показників продуктивності праці, так і показника прибутковості роботи персоналу. У 2023 році знижується чисельність персоналу на 13,79%, це відбулось у наслідок військових дій.

Проаналізуємо зміни обсягу реалізації продукції ТОВ «Кондор Агро Трейд» за 2021 – 2023 роки, виходячи з даних форми №2 річної фінансової звітності: (табл. 2.5).

Таблиця 2.5.

Вплив зміни обсягу реалізації продукції на рівень прибутку ТОВ «Кондор Агро Трейд» за 2021-2023 роки, тис. грн.

Показник	Рік			Відхилення	
	2021	2022	2023	2023/2021	
				+, -	%
Випуск продукції підприємства, тис. грн.	5677	4788	4993	-684	-12,05
Прибуток підприємства(збиток), тис. грн.	14283	4060	12483	-1800	-12,6

Джерело: розраховано автором за [30;31]

Згідно з даними таблиці 2.5, визначення впливу обсягу реалізації продукції на величину збитків є досить складним завданням. Це пов'язано з тим, що загальна сума збитків підприємства сформувалася під впливом різних фінансових втрат, які не безпосередньо залежать від виробництва продукції. Крім того, спостерігається тенденція до стабілізації цього показника.

В умовах сучасного ринку для забезпечення стійкого становища підприємства необхідна оптимізація управління витратами. Така оптимізація має бути спрямована на пошук та виявлення потенціалу економії різних ресурсів, встановлення норм витрат, планування, облік та аналіз витрат за їх видами, а також стимулювання заходів збереження ресурсів для підвищення ефективності діяльності сільськогосподарського підприємства.

Базовими в системі моніторингу та аналізу господарської діяльності є витрати виробництва. Проведемо аналіз сукупних витрат ТОВ «Кондор Агро Трейд».

Результати розрахунків тенденцій зміни витрат даного підприємства в цілому у 2021-2023 рр. та окремих складових елементів зокрема відображено на рис. 2.4.

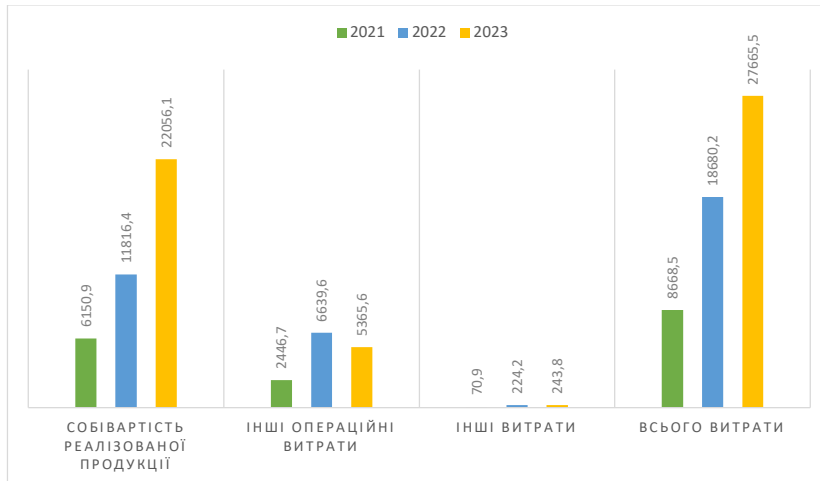


Рис. 2.4. Динаміка витрат ТОВ «Кондор Агро Трейд» у 2021-2023 роках, тис. грн.

Джерело: розраховано автором за [30;31]

Згідно з даними рисунку 2.4, загальні витрати Товариства з обмеженою відповідальністю "Кондор Агро Трейд" демонструють тенденцію до зростання на 48,1% у 2023 році порівняно з 2022 роком.

Серед ключових факторів, що зумовили таку динаміку, слід зазначити скорочення витрат на виробництво продукції на 27,77%, фінансових витрат – на 20,04%, витрат на збут – на 41,74% та інших операційних витрат – на 80,17%.

Загальне зниження витрат сільськогосподарського підприємства пов'язане зі зменшенням обсягів виробництва продукції. Однак слід зазначити негативну тенденцію – зростання адміністративних витрат на 3,93% у період з 2021 по 2023 роки.

Порівнюючи загальну величину витрат ТОВ "Кондор Агро Трейд" у 2023 році з 2021 роком, відзначається їхнє зростання на 18997 тис. грн. Ця тенденція обумовлена збільшенням витрат на збут на 103,4% та інших операційних витрат на 61,10%. Для комплексного аналізу діяльності підприємства необхідно розглянути структуру витрат, що формують собівартість продукції. Динаміка фактичної структури цих витрат для ТОВ "Кондор Агро Трейд" відображена на

рисунку 2.5.

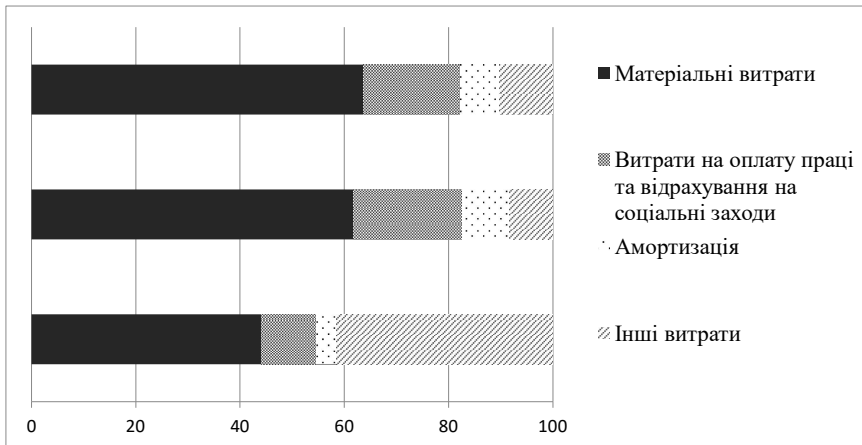


Рис. 2.5. Структура собівартості реалізованої продукції ТОВ «Кондор Агро Трейд» у 2021-2023 рр. (витрати, які складають більше 5% від собівартості)

Джерело: побудовано автором

Проаналізувавши розрахунки, можна зробити висновок про те, що основну частку собівартості продукції Товариства з обмеженою відповідальністю «Кондор Агро Трейд» становлять матеріальні витрати. Їх питома вага зросла з 44,02% у 2021 році до 63,58% у 2023 році. Також значну частку займають витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи, що становили 18,58% у 2023 році.

Варто зазначити, що відсутність постачальників основних видів сировини та матеріалів, частка яких перевищує 10% від загального обсягу постачання, негативно впливає на витрати на їх придбання. Для оптимізації витрат Товариства з обмеженою відповідальністю «Кондор Агро Трейд» необхідна ретельна організація процесу управління ними. Очевидно, що критерієм оптимізації є мінімізація витрат. Аналіз динаміки витрат на підприємстві свідчить про низьку ефективність діючої системи їх управління.

У сучасному бізнес-середовищі методи оптимізації витрат повинні бути простими у застосуванні, адаптивними до змін та забезпечувати своєчасну інформацію для прийняття управлінських рішень.

Компанія ТОВ «Кондор Агро Трейд» може розглянути можливість реалізації наступних заходів з метою оптимізації витрат:

- * Модернізація виробничого процесу: Впровадження інноваційних технологій, використання сучасного обладнання та автоматизація виробництва дозволять підвищити технічний рівень виробництва.

- * Оптимізація організації праці: Вдосконалення форм і методів праці сприятиме підвищенню ефективності виробничого процесу.

- * Зменшення адміністративних витрат: Проведення аналізу та оптимізація адміністративно-управлінських процесів допоможе знизити відповідні витрати.

- * Суворе дотримання технологічної дисципліни: Дотримання встановлених технологічних норм та стандартів дозволить мінімізувати виробничі втрати та підвищити загальну ефективність виробництва.

Для забезпечення стабільної позиції сільськогосподарського підприємства на сучасному ринку необхідна безперервна оптимізація управління витратами. Це передбачає активне виявлення та використання резервів економії ресурсів, встановлення норм витрат, ретельне планування, облік та аналіз витрат за категоріями, стимулювання раціонального використання ресурсів і зменшення загальних витрат. Всі ці заходи спрямовані на підвищення ефективності фінансової та господарської діяльності підприємства.

На даному етапі досліджуване підприємство використовує нормативний метод управління витратами для визначення собівартості продукції, контролю та керування виробничим процесом. Калькуляція, яка базується на застосуванні стандартних норм, є основою оперативного управління виробництвом та витратами. Виявлені відхилення від встановлених стандартів витрат ретельно аналізуються з метою визначення їх причин. Це дає керівництву можливість своєчасно усувати недоліки виробничого процесу та вживати заходів для запобігання та уникнення таких відхилень у майбутньому.

У наступному параграфі проведено оцінку джерел фінансового стану, ліквідності та фінансової стійкості підприємства за період з 2021 по 2023 роки.

2.2. Аналіз фінансового стану підприємства ТОВ «Кондор» та оцінка ефективності управління

Оцінка фінансового стану підприємства формується з таких компонентів: аналіз його ліквідності, фінансової стійкості та рентабельності. Важливо підкреслити, що ліквідність безпосередньо пов'язана з платоспроможністю. А саме, рівень ліквідності підприємства визначає його спроможність своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання. З метою комплексної оцінки платоспроможності Товариства з обмеженою відповідальністю «Кондор Агро Трейд» буде проведено розрахунок показників ліквідності (рис. 2.6.).

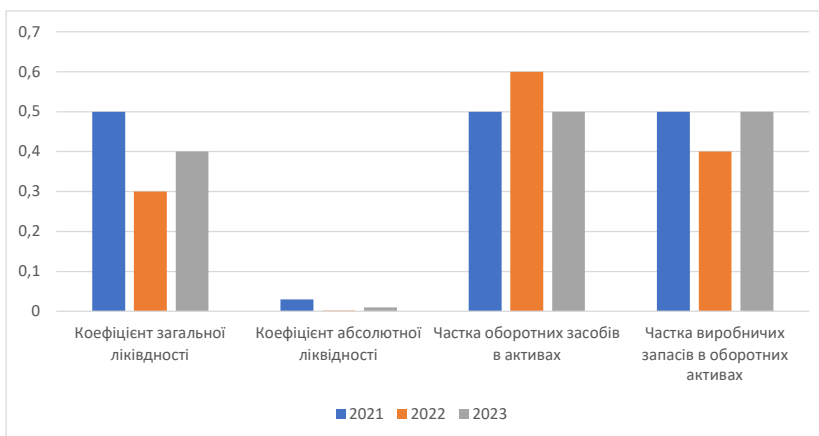


Рис. 2.6. Показники ліквідності підприємства ТОВ «Кондор Агро Трейд»

Джерело: розраховано автором за [30;31]

Рисунок 2.4 демонструє результати розрахунків, які свідчать про неліквідність ТОВ «Кондор Агро Трейд». Коефіцієнти ліквідності, обчислені за даними фінансової звітності, нижчі за встановлені нормативи. Це вказує на

нездатність підприємства своєчасно виконувати своїх зобов'язань перед контрагентами.

Спостерігається тенденція до погіршення показників ліквідності, що свідчить про поступове зменшення обсягу вільних коштів та дефіцит оборотних активів у структурі загальної вартості майна підприємства. Ситуація погіршується з року в рік.

Від'ємне значення робочого капіталу підприємства за період 2021-2023 років є тривожним сигналом. Якщо така тенденція збережеться, це може призвести до значних господарських ризиків, пов'язаних із несвоєчасним виконанням фінансових зобов'язань підприємством.

Далі проаналізуємо фінансову стійкість ТОВ «Кондор Агро Трейд» на підставі розрахованих відносних показників, які показані в табл. 2.6.

Таблиця 2.6.

Відносні показники фінансової стійкості ТОВ «Кондор Агро Трейд»

Показники	Нормативне значення	2021	2022	2023	Відхилення (+, -) 2023 до	
					2021	2022
Коефіцієнт автономії	>0,5	0,11	-0,036	-0,005	-0,115	-0,031
Коефіцієнт фінансової залежності	<2,0	9,048	-27,79	-206,51	-215,56	-178,72
Коефіцієнт фінансової стабільності	>1	-0,5	-0,7	-0,57	-1,07	-0,13
Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	>0,1	-1,1	-1,9	-1,3	-2,4	-0,6
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0,5	-0,5	-0,7	-0,57	-1,07	-0,13
Коефіцієнт стійкості фінансування	0,8-0,9	0,1	-0,03	-0,003	-0,103	-0,027
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	<0,5	0,89	1,03	1,005	0,115	-0,025
Коефіцієнт фінансового левириджу	< 0,1 (зменшення)	0,1	-0,03	-0,003	-0,103	-0,027
Коефіцієнт забезпечення запасів робочим капіталом	> 0,2 (збільшення)	-2,04	-2,75	-1,85	0,19	-0,9
Коефіцієнт страхування власного капіталу	> 0,1 (збільшення)	0,9	-0,03	-0,003	-0,903	-0,027

Джерело: розраховано автором

Згідно даних таблиці 2.6., показники автономії за період 2021-2023 років засвідчують неможливість підприємства виконати свої зобов'язання перед кредиторами виключно за рахунок власних фінансових ресурсів. До того ж, спостерігається негативна тенденція до зменшення показника автономії до рівня від'ємного значення. Збільшення показника фінансової залежності з 9,048 у 2021 році до 206,51 у 2023 році вказує на посилення фінансового навантаження, концентрації позикового капіталу та загального рівня заборгованості підприємства. Вищенаведена негативна динаміка показників зумовлена не стільки зменшенням зобов'язань ТОВ «Кондор Агро Трейд», скільки збільшенням обсягу непокритого збитку у структурі власного капіталу.

Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ "Кондор Агро Трейд" виявив низький рівень забезпеченості власними коштами, що перевищує встановлений норматив. Це свідчить про недостатню стабільність джерел фінансування запасів підприємства. Негативні значення показників маневреності власного капіталу протягом 2021-2023 років також сигналізують про критичну ситуацію в плані ліквідності підприємства.

Збільшення показника концентрації залученого капіталу з 0,89 у 2021 році до 1,005 у 2023 році, перевищуючи встановлений норматив на кінець аналізованого періоду, вказує на зростаючу залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Оскільки чистий прибуток та фінансові результати є ключовими показниками ефективності діяльності підприємства, а чистий дохід від реалізації продукції є основним джерелом його формування, необхідно провести глибокий аналіз процесу формування чистого прибутку ТОВ "Кондор Агро Трейд", спираючись на дані, представлені в таблиці 2.7.

У 2023 році спостерігається значне зростання чистого доходу порівняно з 2021 роком, яке становить 247%. За результатами фінансової діяльності в 2023 році до оподаткування підприємство отримало чистий прибуток у розмірі 3199,5 тис. грн. Такий показник свідчить про позитивну динаміку, оскільки в 2022 році підприємство зазнавало збитків у сумі 1126 тис. грн.

Таблиця 2.7

Динаміка показників фінансових результатів діяльності ТОВ «Кондор Агро Трейд» у 2021-2023 рр., тис. грн.

Показники	2021	2022	2023	Відхилення 2023/2021		Відхилення 2023/2022	
				абсолютне, +/-	відносне, у %	абсолютне, +/-	відносне, у %
Чистий дохід від реалізації продукції	8643,9	16519,3	30045,3	21401,4	247,6	13526	81,9
Собівартість реалізованої продукції	6150,9	11816,4	22056,1	15905,2	258,6	10239,7	86,7
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	67,7	-1126	3199,5	3131,8	в 47р.	-	-
Чистий прибуток (збиток)	55,6	-1126	2934,6	2879	в 52 р.	-	-

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Щодо причин збиткової діяльності підприємства, слід зазначити, що в аналізований період чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 81,9%, однак собівартість реалізованої продукції зросла на 86,7%. Це свідчить про те, що основним фактором збитків стало значне зростання виробничих витрат. Чистий дохід від реалізації продукції є первинним джерелом доходів підприємства, оскільки його частка у період 2021-2023 років збільшилася в 52 рази. Тому його можна вважати ключовим чинником, що визначає загальну ефективність діяльності підприємства.

Аналіз рентабельності діяльності ТОВ «Кондор Агро Трейд», який представлений на рис. 2.7., вказує на те, що виробництво продукції в 2021-2023 роках було ефективним і становило 23,4% у 2023 році. Щодо рентабельності підприємства, то в 2021-2022 роках спостерігалася тенденція до суттєвого зниження рівня ефективності, а в 2023 році, навпаки, відбулося суттєве зростання порівняно з попередніми роками. Це стосується, насамперед, такого показника

як чиста рентабельність продажу продукції, що зумовлено збитковістю діяльності підприємства у 2021-2023 роках.

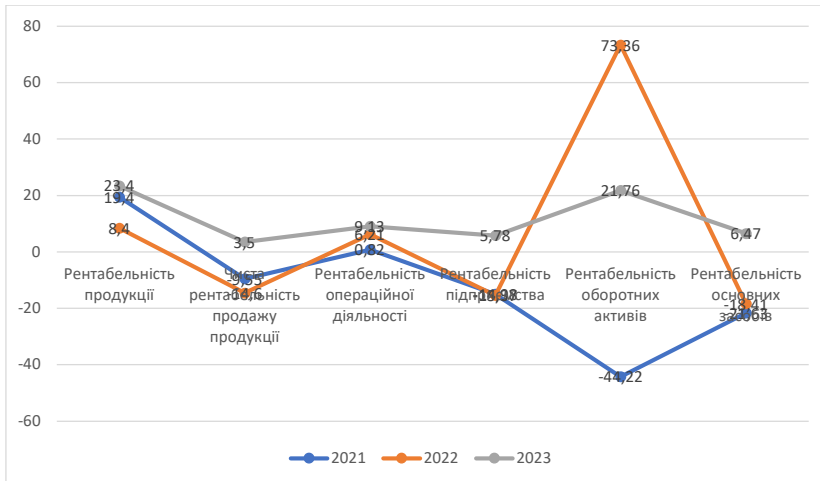


Рис. 2.7. Показники рентабельності підприємства у 2021-2023 рр., у %

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Аналіз розрахунків ТОВ «Кондор Агро Трейд» засвідчує, що у періоді з 2021 по 2022 рік, який характеризувався збитковою діяльністю підприємства, показники рентабельності мали негативні значення. У 2023 році, коли підприємство отримало чистий прибуток, більшість показників рентабельності стали позитивними, за винятком показника рентабельності власного капіталу, що обумовлене негативним значенням власного капіталу у звітному році.

Варто відзначити, що у 2023 році найвищі значення демонструють показники рентабельності оборотних активів та операційної діяльності підприємства. Щодо показника рентабельності оборотних активів, слід зауважити, що його високе значення зумовлене не стільки ефективним їх використанням, скільки значною величиною цих активів у порівнянні з необоротними активами та основними засобами підприємства. Найнижче значення рентабельності у 2023 році спостерігається у показників рентабельності залученого капіталу та рентабельності підприємства в цілому.

Для забезпечення довгострокової рентабельності діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «Кондор Агро Трейд» необхідно вжити низки заходів. По-перше, слід зберегти позитивну динаміку ефективності господарювання, досягнуту в 2023 році порівняно з 2022 роком. По-друге, важливо реалізувати заходи, спрямовані на збільшення величини чистого прибутку підприємства.

За результатами проведеного аналізу, можна зробити висновок, що в період з 2021 по 2023 рік ТОВ «Кондор Агро Трейд» характеризується низьким рівнем ліквідності, що підтверджується значеннями коефіцієнтів абсолютної, загальної та швидкої ліквідності. Це свідчить про фінансову нестабільність підприємства. Водночас, ТОВ «Кондор Агро Трейд» має високий ступінь фінансової залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Враховуючи сучасні ринкові умови, підприємству необхідно вдосконалювати механізми управління своєю фінансовою стійкістю. Зокрема, слід розробити та реалізувати додаткові заходи, спрямовані на зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування, виявлення резервів економії ресурсів, зниження витрат та забезпечення отримання достатнього рівня чистого прибутку.

Для підвищення фінансової стійкості Товариства з обмеженою відповідальністю «Кондор Агро Трейд» доцільно здійснити такі кроки:

- Оптимізувати управління фінансами підприємства: вдосконалити механізми руху фінансових ресурсів та врегулювати фінансові відносини з контрагентами для раціонального розподілу коштів.
- Розробити комплексну фінансову стратегію: створити плани фінансового розвитку, прогнози балансових статей та бюджетні асигнування.
- Диверсифікувати джерела фінансування: дослідити нові можливості отримання коштів як на довгостроковій, так і на короткостроковій перспективі, зокрема шляхом кредитування.

Крім того, важливо забезпечити стабільне зростання доходів від реалізації продукції в достатньому обсязі, підвищити її рентабельність та здійснити заходи з енерго- та ресурсозбереження. Ці дії сприятимуть покращенню фінансового стану підприємства в довгостроковій перспективі.

Структура управління товариства з обмеженою відповідальністю «Кондор Агро Трейд» являє собою взаємопов'язану сукупність елементів, що забезпечують функціонування та розвиток підприємства як єдиного цілого.

Вона визначає особливості організації управлінської діяльності, розподіл та координацію менеджерських процесів у конкретних напрямках для досягнення визначених цілей.

Оптимальне формування структури управління здійснюється з урахуванням таких принципів:

Адаптивність: структура повинна відповідати стратегічним цілям та особливостям функціонування підприємства.

Чіткість повноважень: обов'язки, права та відповідальність кожного працівника мають бути чітко визначені та відображені в структурі управління.

Системний підхід: між працівниками та відділами повинні бути встановлені як вертикальні, так і горизонтальні зв'язки, що забезпечують ефективну комунікацію та координацію.

Оптимальний розподіл праці: співвідношення між спеціалізацією працівників та управлінським персоналом має бути збалансованим, враховуючи необхідність творчого підходу до роботи, норми навантаження та відповідність кваліфікації.

Корпоративна соціальна відповідальність: структура управління повинна узгоджуватися з корпоративними цінностями, етичними нормами та принципами, що сприяє відповідальному ставленню працівників до виконання своїх обов'язків, розподілу повноважень та рівня самостійності.

Баланс повноважень: керівники повинні мати чітко визначені повноваження, відповідальність та функції, що запобігає дисфункціям в системі управління.

Для оптимізації функціонування системи управління підприємством, необхідне проведення комплексної оцінки її елементів у послідовних етапах:

1. Аналіз об'єкта управління: детальне вивчення структури, процесів та ресурсів підприємства.
2. Формулювання проблеми: чітке визначення ключових викликів та завдань, що потребують вирішення.
3. Діагностика впливів зовнішнього середовища: аналіз макроекономічних факторів, конкурентного середовища та інших зовнішніх чинників, які можуть вплинути на діяльність підприємства.
4. Розробка альтернативних рішень: генерація різноманітних варіантів вирішення виявленої проблеми.
5. Вибір оптимального рішення: обґрунтоване відібрання найефективнішого варіанта з урахуванням усіх факторів та можливих наслідків.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА МАЛОГО БІЗНЕСУ ТОВ «КОНДОР АГРО ТРЕЙД»

Зміна зовнішнього середовища діяльності підприємств вимагає від них адаптації та вирішення нових завдань та проблем. Це передбачає визначення актуальних цілей та їх досягнення через механізми стратегічного управління розвитком підприємства.

Можна виділити ключові шляхи вдосконалення системи управління підприємством (рис. 3.1.).



Рис. 3.1. Основні шляхи вдосконалення системи управління підприємством

Оскільки прибуток визначається як найважливіший показник ефективності діяльності та значною мірою залежить від рівня витрат, то оптимізація витрат є одним з ключових напрямків підвищення рентабельності.

На підприємстві «Кондор Агро Трейд» собівартість продукції становить дві третини чистого доходу від її реалізації. Зважаючи на це, ефективне управління витратами має вирішальне значення для покращення загальної результативності бізнесу та його керованості.

Для підвищення ефективності управління витратами на підприємстві «Кондор Агро Трейд» необхідно здійснити ряд заходів:

1. Уточнення та систематизація: чітко визначити та класифікувати ключові поняття та процеси, що входять до системи управління витратами.
2. Оптимізація моделі: обрати найбільш відповідні моделі управління витратами з урахуванням особливостей розвитку ринку та галузі.
3. Моніторинг та аналіз: постійно відстежувати поточний стан системи, виявляти існуючі проблеми та потенційні вразливості у процесах формування та розрахунку витрат.
4. Інформаційне забезпечення: створити на підприємстві належне інформаційне середовище для ефективного формування та обліку витрат.
5. Оптимізація документообігу: вдосконалити систему документообігу, узгодивши електронні та паперові процеси.
6. Стимулювання впровадження: розробляти та активно впроваджувати різноманітні механізми, спрямовані на підвищення ефективності системи управління витратами.

Для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і формування оптимальної стратегії розвитку керівництву підприємства необхідна актуальна, вичерпна та достовірна інформація про стан українського ринку в цілому та регіонального ринку зокрема. На основі цього аналізу слід розробити нову стратегію довгострокового розвитку фермерського господарства.

Вважаємо, що для ТОВ «Кондор Агро Трейд», як підприємства з істотною часткою на ринку сільськогосподарської продукції та стабільним фінансовим становищем, доцільно застосувати стратегію стабілізації з метою забезпечення рентабельної діяльності в майбутньому. Ця стратегія передбачає вирівнювання обсягів реалізації продукції, чистого прибутку та інших ключових показників господарської діяльності, що сприятиме їх подальшому зростанню.

Стратегія стабілізації має на меті забезпечення стійкого розвитку сільського господарства шляхом:

- Збереження та зміцнення існуючих позицій на ринку сільськогосподарської продукції;
- Посилення фінансової стійкості фермерських господарств через підвищення рентабельності виробництва;
- Розширення обсягів збуту сільськогосподарської продукції;
- Підтримання існуючого рівня виробничого потенціалу фермерських господарств;
- Ідентифікації та використання резервів для підвищення ефективності виробництва;
- Поліпшення якості сільськогосподарської продукції за рахунок впровадження інноваційних технологій;
- Формування союзу аграріїв для спільного вирішення галузевих проблем та представлення інтересів.

Згідно з визначеною стратегією, можна виділити ключові довгострокові цілі та пріоритетні напрямки розвитку Товариства з обмеженою відповідальністю «Кондор Агро Трейд». На нашу думку, доцільно сформулювати наступні блоки стратегічних цілей:

1. Блок обслуговування та матеріально-технічного забезпечення.

Стратегічною метою цього блоку є модернізація матеріально-технічної бази підприємства, спрямована на підвищення якості продукції та її конкурентоспроможності на регіональному ринку. Досягнення цієї мети вимагає впровадження заходів з максимального оновлення та модернізації основних виробничих потужностей, диверсифікації технологій виробництва. Крім того, сучасне обладнання забезпечить більш ефективне та дбайливе використання наявних сільськогосподарських угідь.

2. Блок сільськогосподарського виробництва. Стратегічними цілями цього блоку є збільшення обсягів виробництва продукції рослинництва; розширення номенклатури та асортименту товарів, створення нової продукції; підвищення якості сировини до рівня, який відповідає вимогам переробних підприємств, а також покращення якості харчування населення. Основними напрямками для

досягнення цих цілей є збільшення врожайності культур та дотримання міжнародних стандартів якості під час виробництва продукції.

3. Інфраструктурний блок охоплює виробничу, торгівельну та соціальну сфери, кожна з яких має свої стратегічні цілі. Основною довгостроковою метою розвитку виробничої інфраструктури є модернізація складських приміщень та сховищ для ефективного зберігання сільськогосподарської продукції, що дозволить реалізувати її за найбільш вигідними цінами. Стратегічним завданням торгівельної інфраструктури є розширення ринків збуту через будівництво нових об'єктів. Це передбачає як збільшення обсягів продажів на існуючих ринках, так і освоєння нових потенційних сегментів. Плідні партнерські відносини з роздрібними торговими точками та ринками забезпечать господарству стабільний збут продукції за вигідними цінами. Одночасно облаштування власних складських потужностей дозволить мінімізувати продажі через посередників.

Важливим завданням для ТОВ «Кондор Агро Трейд» на сучасному етапі є підвищення його конкурентоспроможності. Для цього керівництву підприємства доцільно розглянути як короткострокові заходи, такі як оптимізація витрат виробництва сільськогосподарської продукції та розширення ринків збуту, так і довгострокові стратегії, що передбачають активне впровадження інноваційних технологій у сільськогосподарський сектор.

З метою зниження собівартості продукції для ТОВ «Кондор Агро Трейд» пропонується використовувати сучасні геоінформаційні та мобільні технології у виробничому процесі. Геоінформаційні технології (ГІТ), які базуються на географічно координованій інформації, надають широкі можливості для її аналізу та візуалізації у зручному для користувача форматі (карти, атласи, діаграми тощо).

Застосування ГІТ дозволяє ефективно формувати та використовувати бази даних екологічної спрямованості, що сприяє підвищенню ефективності екологічного менеджменту та природокористування. Крім того, ГІТ є потужним

інструментом для оцінки поточної екологічної ситуації та розробки дієвих заходів з охорони навколишнього середовища. [15].

Геоінформаційні системи (ГІС) — це комплексні інформаційні технології, призначені для збору, зберігання, аналізу та візуалізації просторових даних та асоційованої з ними інформації щодо всіх об'єктів, що входять до складу системи. До структури ГІС входить система управління базами даних (СКБД), редактори векторної та растрової графіки, а також аналітичні інструменти, які знаходять застосування у картографії, лісовому господарстві, метеорології, геології, екології, землевпорядкуванні та багатьох інших галузях [21].

Впровадження сучасних автоматизованих систем в сфері землевпорядкування дозволяє значно спростити та оптимізувати рутинні, трудомісткі операції з отримання, обробки, накопичення та зберігання даних. Це, в свою чергу, мінімізує ймовірність виникнення помилок та неточностей, що сприяє підвищенню якості прийняття рішень у галузі землевпорядкування.

Практичне застосування автоматизованих систем суттєво покращує продуктивність праці фахівців, підвищує якість виконаних робіт і сприяє розвитку культури виробництва. До того ж, впровадження таких технологій значно зменшує витрати на судові розгляди, оскільки справи щодо встановлення меж земельних ділянок формуються на базі більш точних та достовірних даних.

Основними сферами застосування геоінформаційних систем (ГІС) у діяльності ТОВ «Кондор Агро Трейд» можуть стати підвищення обсягів виробництва сільськогосподарської продукції, оптимізація процесів її транспортування та збуту.

Наприклад, окремі підприємства вже успішно використовують ГІС для оцінки необхідної кількості та оптимізації доставки агрохімікатів і добрив. Впровадження ГІС має супроводжуватися інтеграцією з іншими технологіями, такими як системи GPS-навігації, біотехнології, сівалки прямого посіву (no-till), селекція та комбінування різних гібридів насіння.

Комплексне застосування цих технологій сприяє зменшенню витрат на оранку, догляд, посів, збір, зберігання та транспортування врожаю. Завдяки суттєвому покращенню інформаційної системи за допомогою системного підходу можна створити гнучку структуру управління на ТОВ «Кондор Агро Трейд», де для прийняття управлінських рішень використовуватимуться передові інформаційно-комунікаційні технології та додатки.

Необхідність систематичного вдосконалення цих додатків зумовлює розробку нових версій. При цьому для обстеження та планування процесу розробки застосовуються різні моделі стадій та етапів створення додатків.

Розробка складних систем, таких як автоматизовані системи управління (АСУ), традиційно передбачає три послідовні фази: підготовчу, проектувальну та введення в експлуатацію. Після завершення реалізації обов'язково проводиться оцінка її ефективності. Кожна фаза процесу розробки супроводжується застосуванням специфічних методик, а загальна логіка послідовності робіт регламентується єдиною методологією системного аналізу.

В даний час багато великих сільськогосподарських підприємств, зокрема агрохолдинги, активно впроваджують інноваційні технології, наприклад, геоінформаційні системи (ГІС) K-MINE. Застосування такої системи в ТОВ «Кондор Агро Трейд» є доцільним з огляду на компактне розташування всіх земельних ділянок компанії в радіусі 10 км від центрального офісу. Це забезпечить оперативну реакцію на зміни та своєчасне надходження даних до центру обробки та аналізу інформації.

Використання автоматизованої системи управління (АСУ) у ТОВ «Кондор Агро Трейд» дозволить:

- Організувати та прецизійно відобразити картографічні дані, забезпечивши їхню коректну прив'язку та точне визначення меж земельних ділянок.
- Сформувати багаторівневі структуровані карти полів з урахуванням численних факторів, що впливають на врожайність.
- Провести детальну паспортизацію кожної окремої земельної ділянки.

- Підвищити ефективність використання землі завдяки отриманню повної та точної інформації про її стан.

- Реалізувати стратегічне планування діяльності фермерського господарства з урахуванням сучасних ринкових тенденцій.

- Забезпечити оперативне планування роботи підприємства, враховуючи картографи кліматичних умов, агрохімічні, агротехнічні та біотехнологічні показники.

- Впровадити систематичний облік діяльності підприємства.

- Знизити собівартість продукції та підвищити її якість.

Застосування АСУ в ТОВ «Кондор Агро Трейд» передбачає розробку:

- * Карт полів з детальним описом складу ґрунту та рельєфу.

- * Розрахунку економічної ефективності використання землі (EBITDA) для кожної ділянки.

- * Паспорта ділянки, який міститиме інформацію про застосовані добрива та культури, врожайність, витрати грошових коштів та палива.

- * Загального EBITDA по фермерському господарству.

Зважаючи на нинішні нестабільні умови, підвищення ефективності діяльності ТОВ «Кондор Агро Трейд» вимагає співпраці як з боку керівництва підприємства, так і державних органів.

Міжнародний досвід демонструє, що для успішного впровадження інновацій у сільському господарстві необхідно створити регіональні служби сільськогосподарського консультування. Ці служби повинні тісно співпрацювати з державними органами, що відповідають за розвиток агропромислового комплексу, навчальними та науковими установами, передовими господарствами.

Служба сільськогосподарського консультування відіграє ключову роль у передачі та інтеграції інноваційних рішень. Вона забезпечує доступ до нових технологій для конкретних виробників на певній території, що сприяє підвищенню їхньої конкурентоспроможності. [22].

В Україні існує значний потенціал для розробки сучасних навчальних матеріалів з управління фермерськими господарствами, а також адаптації існуючих європейських ресурсів для самостійного вивчення. Важливо встановити тісну співпрацю між економічними факультетами аграрних вищих навчальних закладів та фахівцями з менеджменту фермерських господарств, які мають міцну наукову базу і кваліфікований персонал.

Для цього необхідно визначити оптимальний період та формат навчання для керівників дрібних сільськогосподарських підприємств та фермерів, а також розробити відповідну навчальну програму. Досвід країн ЄС показує, що ключові елементи таких курсів включають:

- * основи управління фермерським господарством;
- * розробку бізнес-планів;
- * ресурси та методи залучення інвестицій;
- * маркетинг;
- * бухгалтерський облік для фермерів;
- * податкове законодавство та оподаткування;
- * оптимізацію використання виробничих та земельних ресурсів;
- * диверсифікацію джерел доходів фермерського господарства;
- * виробничий та комерційний розвиток.

Окрім цього, заходи підтримки з боку держави розвитку фермерських господарств повинні спрямовуватися на посилення економічної та організаційної допомоги у їх створенні та функціонуванні з наступним їх об'єднанням в сільськогосподарські кооперативи.

Для реалізації зазначеної мети необхідно здійснити наступні ключові кроки:

1. Урядові органи, зокрема Кабінет Міністрів України, Міністерство фінансів України та Міністерство аграрної політики та продовольства, повинні:

- розробити та впровадити зміни до чинного законодавства, зокрема до Закону "Про державну підтримку сільського господарства", з метою забезпечення рівного доступу всіх сільськогосподарських виробників до

програм державної підтримки. При цьому особливу увагу слід приділити підтримці малих сільськогосподарських виробників, які займаються екологічно чистими та трудомісткими видами діяльності;

- провести поетапний перехід від системи податкових пільг до прямої бюджетної підтримки;

- розробити та затвердити державну програму фінансової підтримки розвитку сімейних фермерських господарств. Програма повинна передбачати soutien для фермерів-початківців, виробників органічної продукції, підвищення кваліфікації та навчання голів сімейних фермерських господарств, а також стимулювання створення на їхній базі сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів;

- розробити державну програму підтримки страхування суб'єктів малого підприємництва.

2. Міністерству аграрної політики та продовольства України доручено виконання наступних завдань:

- розробка навчальних програм: створення методичних матеріалів для надання консультаційно-дорадчих послуг суб'єктам малого фермерського господарства.

- інформаційна підтримка: проведення роз'яснювальної роботи щодо державних програм підтримки малих підприємств за допомогою засобів масової інформації, мережі дорадчих послуг, інтернет-ресурсів та районних профільних управлінь.

- прозорість фінансування: ведення відкритого реєстру одержувачів державної підтримки.

3. Міністерство аграрної політики та продовольства України, у співпраці з обласними та районними державними адміністраціями, Сільськогосподарською дорадчою службою та установами Національної академії аграрних наук, має забезпечити постійне проведення навчальних заходів для фермерів. Ці тренінги, курси та семінари повинні охоплювати питання сільськогосподарської кооперації, змін у законодавстві, що регулює діяльність фермерів, особливості

ведення бухгалтерського обліку та оподаткування кооперативів і їхніх членів, а також механізми державної підтримки.

Системна реалізація комплексу заходів керівництвом ТОВ «Кондор Агро Трейд» в поєднанні з ефективною державною підтримкою сприятиме підвищенню ефективності та конкурентоспроможності цього суб'єкта малого підприємництва на ринку.

ВИСНОВКИ

У випускній (кваліфікаційній) роботі досліджено теоретичні основи та практичне застосування моделей управління малим бізнесом в сучасних умовах України. В роботі систематизовано наукові підходи до визначення економічної сутності, переваг та видів малого бізнесу, з урахуванням особливостей його функціонування в період воєнного стану.

На основі аналізу господарської діяльності та фінансового стану ТОВ «Кондор Агро Трейд» визначено ключові напрями забезпечення ефективного розвитку підприємства в умовах динамічних змін ринкової економіки.

Ключові висновки дослідження:

1. Відсутність єдиного визначення "малого бізнесу". Аналіз наукових праць виявив відсутність консенсусу серед вчених щодо визначення поняття "малий бізнес". Важливо усвідомити, що суб'єкти малого бізнесу є не просто джерелом створення робочих місць, а й значущим сектором як державної, так і регіональної економіки. Україна повинна зосередити свої зусилля на підтримці розвитку цього сектора для забезпечення позитивної динаміки економічного зростання.

2. Значний вплив воєнних дій на економіку. Економічні наслідки війни виявилися значними, спричинивши суттєвий вплив на внутрішній ринок та споживчі витрати. Багато підприємств малого бізнесу, які традиційно функціонують з незначним прибутком і залежать від внутрішнього попиту, зіткнулися з труднощами у підтриманні своєї діяльності через зростання витрат та зниження купівельної спроможності населення.

Переорієнтація державних ресурсів та уваги на сферу оборони та гуманітарні потреби призвела до зменшення підтримки бізнес-сектора, зокрема, скорочення стимулів та заходів підтримки для підприємств малого бізнесу. В результаті, ці взаємопов'язані фактори сприяли помітному скороченню кількості діючих суб'єктів малого підприємництва в Україні протягом останнього року, що негативно позначилося на забезпеченні національної безпеки.

3. Проведено аналіз господарської діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «Кондор Агро Трейд», яке спеціалізується на виробництві сільськогосподарської продукції, зокрема бобових культур та насіння олійних культур, зерна, сояшника, буряка, пшениці, кукурудзи, а також на заготівлі сіна та виробництві фермерського молока. Відмічено наявність у товариства достатньої кількості оборотних активів у складі загальної вартості його майна. Проте, слід врахувати негативну динаміку фінансового стану наприкінці 2022 року порівняно з 2021 роком. Збереження цієї тенденції може підвищити ймовірність ризиків несвоєчасного виконання товариством своїх фінансових зобов'язань у майбутньому.

На даний момент можна зробити висновок про недостатню ефективність управління оборотними активами в ТОВ «Кондор Агро Трейд», оскільки частка грошових коштів в його структурі активів є низькою.

4. Визначено, що з метою оптимізації фінансових показників на підприємстві ТОВ «Кондор Агро Трейд» необхідно впровадити ефективну систему управління витратами, яка має стати невід'ємною частиною загальної системи управління підприємством. Особливу увагу слід приділити ідентифікації та аналізу величини та причин виникнення витрат, які не пов'язані з нормальним функціонуванням виробничого процесу.

Для оптимізації витрат на підприємстві ТОВ «Кондор Агро Трейд» пропонується розглянути такі заходи:

- Модернізація виробництва: впровадження сучасних технологій для підвищення технічного рівня виробничих процесів.
- Використання альтернативних методів економії: дослідження та застосування нетрадиційних підходів до зниження витрат.
- Мінімізація браку: аналіз причин виникнення браку та розробка заходів щодо його зменшення, що дозволить скоротити втрати від бракованої продукції та раціональніше використовувати виробничі відходи.

5. У роботі обґрунтовано шляхи оптимізації діяльності ТОВ «Кондор Агро Трейд» в умовах сучасної ринкової економіки.

Високий рівень конкуренції вимагає від підприємства модернізації управлінських підходів та раціоналізації організаційної структури. Збільшення обсягів виробництва аграрними холдингами та корпораціями призводить до зростання попиту на орні землі та розширення потужностей цих структур, що ускладнює конкуренцію для ТОВ «Кондор Агро Трейд». Незважаючи на ефективне використання земельного фонду, підприємству необхідно зменшити витрати на виробництво. Для цього пропонується інтегрувати в технологічний процес сучасні геоінформаційні та мобільні рішення.